



**Universidade de Brasília**

Ministério da Educação  
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares  
Centro de Formação Continuada de Professores  
Secretaria de Educação do Distrito Federal  
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação  
Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRINCÍPIO ARTICULADOR DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO COTIDIANO ESCOLAR**

**Maria da Glória Sousa Santos**

Professora-orientadora Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz  
Professora monitora-orientadora Mestre Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), Abril de 2013

Maria da Glória Sousa Santos

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRINCÍPIO ARTICULADOR DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO COTIDIANO ESCOLAR**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora-orientadora Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz e da Professora monitora-orientadora Mestre Simone Braz Ferreira Gontijo.

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Maria da Glória Sousa Santos**

### **A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRINCÍPIO ARTICULADOR DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO COTIDIANO ESCOLAR**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

---

Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz  
(Professora-orientadora)

---

Prof. MSc. Eliane Melo de Moura Correia  
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013

Dedico este trabalho a todos que contribuíram para sua realização, aos professores e, em especial aos coordenadores pedagógicos.

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e superação durante esta caminhada.

Agradeço à minha família, que mesmo distante sempre me deu apoio.

À professora tutora Regina Maria Madeira de Andrade, pelo apoio e compreensão.

Às professoras Simone Braz Ferreira Gontijo e Shirleide Pereira da Silva Cruz pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

As amigas Ângela e Fernanda, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

E, a todos que acreditaram em mim.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

Cora Coralina

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar como os princípios da gestão democrática podem colaborar com o trabalho da coordenação pedagógica. Para tanto, foi realizada uma pesquisa numa escola pública da cidade de São Sebastião. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário aplicado aos gestores, professores e coordenadores pedagógicos. Obteve, a partir dos dados, que um dos grandes desafios da gestão democrática está em construir e desenvolver na escola um trabalho no qual possa ser discutido o reconhecimento e valorização da identidade do coordenador pedagógico. No convívio democrático é necessário valorizar cada grupo, pois a escola é um espaço importante no processo de integração da comunidade. Para a coordenação pedagógica, planejar junto aos professores é um desafio que exige que o coordenador pedagógico centralize suas ações no grupo de professores em busca de promover a aprendizagem dos alunos. Tal situação se configura em desafio, pois como integrante da equipe gestora o coordenador pedagógico articula essa mediação entre professores e direção escolar e implica que este priorize tal atividade não desempenhando outras funções na escola. A coordenação pedagógica juntamente com a equipe gestora busca desenvolver projetos educativos que auxiliam no bom andamento da escola, visando à aprendizagem dos alunos.

Palavras-chave: gestão democrática, coordenador pedagógico, aprendizagem.

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – O papel do coordenador pedagógico na gestão democrática.

TABELA 2 – A importância do coordenador pedagógico no cotidiano escolar.

TABELA 3 – As diversas atividades exercidas pelo coordenador pedagógico.



## **SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO</b>	11
1.1 O PAPEL DA ESCOLA NA SOCIEDADE E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	11
1.2 CONCEPÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	13
1.3 ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO COLETIVA NA GESTÃO ESCOLAR	14
1.4 A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL	18
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA</b>	21
<b>CAPÍTULO III – ANÁLISE DE DADOS</b>	24
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	30
<b>REFERÊNCIAS</b>	33
<b>APÊNDICE</b>	35

## INTRODUÇÃO

A decisão pelo tema a ser estudado, foi devido a minha atuação como coordenadora pedagógica. Observei como o trabalho dos coordenadores pedagógicos junto à equipe gestora faz a diferença no cotidiano escolar.

Ao realizar atividades administrativas que consomem muito do tempo dedicado à escola os coordenadores pedagógicos são, muitas vezes, impedidos de realizar o planejamento pedagógico fazendo com que esse planejamento se constitua num desafio.

A equipe gestora deve assumir a liderança do processo ensino-aprendizagem, tendo como mediador o coordenador pedagógico que na sua função, busca a articulação dos diferentes atores do ambiente escolar em torno da aprendizagem dos alunos. O que implica uma liderança democrática, capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar. A gestão escolar democrática, nesse sentido, requer do gestor uma significativa habilidade e também sensibilidade para que possa obter o máximo de contribuição e participação de todos nesse processo.

Este trabalho teve como objetivo geral identificar como os princípios da gestão democrática podem colaborar com o trabalho da coordenação pedagógica de forma que este contribua para a aprendizagem do aluno. Além desse objetivo, procurou também identificar os desafios enfrentados pela coordenação pedagógica em relação ao planejamento pedagógico com os professores e analisar como os princípios da gestão democrática podem colaborar com as funções do coordenador pedagógico.

A gestão democrática conta com pessoas, que façam um trabalho diferenciado, portanto, é fundamental que o coordenador pedagógico, seja parceiro da equipe gestora a fim de alcançar os objetivos propostos. Nesse sentido, questiona-se quais princípios norteiam a gestão democrática e de que forma eles podem colaborar com o trabalho da coordenação pedagógica de forma que este contribua para a aprendizagem do aluno?

## **CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 O papel da escola na sociedade e o projeto político pedagógico**

A escola surge ante a necessidade de transmitir conhecimentos que são necessários a aprendizagem do ser humano. Grosbaum (2001) ressalta que

Para que a escola cumpra sua função de facilitar o acesso ao conhecimento e promover o desenvolvimento de seus alunos, é preciso que todos estejam de acordo sobre a maneira como se desenvolve o processo de ensino-aprendizagem (p. 15).

Grosbaum (2001) deixa claro que o professor de hoje precisa incentivar o aluno a ser um pesquisador, um investigador, para que juntos cheguem ao conhecimento.

Sendo assim, buscar novas perspectivas para um ensino lúdico e prazeroso faz parte de um trabalho comprometido que visa formar um sujeito mais participativo e crítico no que diz respeito à cidadania.

Nesse sentido, Veiga (2011) afirma que

[...] uma escola autônoma e de qualidade, onde o saber veiculado oportunize a “todos” a capacidade de exercer com dignidade a cidadania, deve, sem dúvida, fazer parte de uma sociedade amadurecida em sua consciência social através da luta pelos direitos da cidadania coletiva (p. 63).

Assim, a escola precisa trabalhar de forma contextualizada para um amplo desenvolvimento e uma das formas que ela tem para a realização desse trabalho é a construção do projeto político pedagógico.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) deve ser entendido como o instrumento teórico-metodológico que a escola elabora, de forma participativa, com a finalidade de apontar a direção e o caminho que vai percorrer para realizar, da melhor maneira possível, sua função educativa.

Para Veiga (2011)

O desafio que representa o projeto pedagógico traz consigo a exigência de entender e considerar o processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos e mediatos. Daí a importância de se estabelecerem condições propícias de discussão criativa e crítica em torno do assunto, inclusive de diretrizes de apoio (p. 38).

Devendo sempre partir do que já existe na escola para, então, propor outros sentidos a sua realidade, o projeto em questão configura-se, ao mesmo tempo, como um dever e um direito da escola. Por se tratar do elemento responsável pela vida escolar em seu tempo institucional; um direito, porque é por meio dele que a escola consolida sua autonomia, e seus vários atores podem pensar, executar e avaliar o próprio trabalho.

Nessa lógica, ele é o instrumento que explicita a intencionalidade da escola como instituição. Ao ser construído coletivamente, permite que seus diversos segmentos expressem suas concepções (de sociedade, escola, relação ensino-aprendizagem, avaliação etc.) e seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar. Em sua elaboração, deve-se observar tanto o que a escola já é quanto o que ela poderá vir a ser, com base na definição de objetos comuns das ações compartilhadas pelo coletivo de seus atores.

De acordo com Veiga (2011)

A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos do trabalho pedagógico (p.22).

Como a escola é um espaço importante, os professores buscam uma forma de participar da elaboração do seu PPP. Veiga (2011), diz que “isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva” (p. 14).

Dessa forma, o PPP prevê todas as atividades da escola, do pedagógico ao administrativo, devendo ser uma das metas do Projeto construir uma escola democrática, capaz de contemplar vontades da comunidade na qual ele surge tanto na sua elaboração quanto na sua operacionalização, desde professores, pais e ou responsáveis, funcionários e todos os membros da comunidade escolar.

O papel da equipe gestora no processo coletivo na elaboração, implementação e avaliação do PPP é coordenar o processo de organização das pessoas no interior da escola, buscando a convergência dos interesses dos vários segmentos e a superação dos conflitos daí decorrentes. Segundo Veiga (2011), é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações

necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna a sala de aula. (p. 14).

O PPP da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Ao contrário, por se tratar de uma gestão democrática, a direção parte do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo. E, nesse sentido, Veiga (2011) afirma que

[...] a implementação do projeto político-pedagógico próprio é condição para que se firme (ou se construa simultaneamente) a identidade da escola, como espaço pedagógico necessário à construção do conhecimento e da cidadania. (p. 49).

Assim, o PPP é resultado de uma experiência coletiva, na qual, se constrói caminhos para serem colocados em prática, expressando a identidade da escola, onde estão presentes seus objetivos.

## **1.2 Concepção da gestão escolar democrática**

Muitos estudos têm apresentado interessantes resultados sobre a gestão democrática, no âmbito da educação. Uma preocupação desses estudos tem sido diferenciar as expressões gestão da educação e administração da educação.

Os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática. De outro lado, muitos educadores que têm posições avançadas sobre a educação parecem utilizar o termo gestão da educação como uma reação à forma descomprometida, neutra, tecnicista e mantenedora da realidade vigente com que administração da educação se desenvolveu na década de 70, trazendo importantes reflexos nas seguintes. [...] entende-se por gestão de sistemas educacionais o processo político-administrativo contextualizado e historicamente situado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada (GRACINDO; KENSKY, 2001, p. 204).

Focalizando o trabalho escolar, a democracia na escola se concretiza quando todos os membros da instituição participam das atividades e decisões a serem tomadas, porém muitos educadores não participam deste processo (PARO, 2000).

A gestão autoritária fundamenta-se na tese da centralização das tomadas de decisão na figura do diretor, do professor em sala de aula ou ainda de determinados

grupos dentro da escola. Assim, essa forma de gestão escolar está vinculada à práxis burocratizada, traduzida, sobretudo, em uma dinâmica mecânica e repetitiva que, por sua vez, é o resultado de uma administração mais fechada e centrada somente na figura do diretor.

Dessa forma, a gestão democrática parte do princípio de que todos os atores devem conhecer os princípios da gestão e interferir nos processos decisórios da escola. Pressupõe também a participação coletiva nas ações que objetivam garantir o alcance de grandes metas definidas pela escola. Nessa perspectiva, a gestão democrática traduz-se em uma prática mediadora fundamentada na busca de um trabalho coletivo. Segundo Veiga (2011) “nessa perspectiva, papel importante desempenharão as instituições escolares, atuando em sintonia por integrarem o projeto pedagógico: Associação de Pais e Mestres, grêmio estudantil, conselhos de classe, representantes de turma e etc.” (p. 50).

Nesse sentido, fica claro a importância da participação da comunidade escolar junto à gestão democrática. Assim, é necessário pessoas responsáveis para exercerem esse papel a fim de atingir os objetivos propostos.

### **1.3 Espaços de Participação Coletiva na Gestão Escolar**

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9.394/96 (LDB) definem a gestão democrática como princípio para o ensino público.

Assim, quanto mais a escola promover vivências democráticas em seu interior, mais avançará no processo de construção de sua autonomia. É da relação entre gestão democrática e a construção da autonomia escolar, bem como a importância da participação coletiva em diversas organizações da escola, que busca realizar um trabalho de forma significativa.

Segundo Veiga (2011)

é preciso que a organização coletiva dos educadores na construção de propostas pedagógicas, que de fato se fazem necessárias em nível de escola e de sistema, esteja pautada em concepções claras que, ao conduzirem as mudanças intraescolares, inscrevam as práticas pedagógicas em projeto histórico consensualmente assumido pelo grupo, porque emanado da compreensão construída na análise da conjuntura social e na comunicação dos sujeitos que instituem as relações escolares (p. 163).

No âmbito escolar, a efetivação da autonomia implica a construção coletiva e cotidiana de propostas educativas democráticas. Devido a sua importância, a autonomia é um dos temas mais diretamente relacionados ao da gestão democrática escolar, juntamente com a participação e descentralização de decisões.

Nesse sentido, Tavares (2009) afirma que, “a autonomia permite maior flexibilidade, o que leva o docente a aplicar o bom senso, fazendo desse processo um ato consciente e tornando cada um senhor de suas próprias escolhas” (p. 120).

Da mesma forma que o princípio da gestão democrática, a questão da autonomia escolar é definida, de forma clara, na LDB em seu Art.15 ao dispor que

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

A autonomia da escola pública é definida em lei, entretanto, tal como a gestão democrática, a autonomia não é construída apenas pela determinação legal, precisando também ser vivenciada coletivamente no dia a dia da escola.

É preciso construir a autonomia escolar por meio de práticas coletivas que com o compromisso de todos. Essas práticas são as mais diversas possíveis, como, por exemplo, a atuação do Conselho Escolar e de outras organizações que existem na escola.

Numa perspectiva crítica, a conquista da autonomia da escola resulta em um processo de democratização dessa instituição como espaço público que tem um papel importante na construção da cidadania. Ao realizar tal movimento, a escola avança para o entendimento de que sua autonomia não é algo meramente determinado pela lei, mas um processo muito mais abrangente e complexo que deve ser construído por seus vários segmentos.

Assim, a autonomia é um elemento fundamental na gestão democrática da escola e, conseqüentemente, da sala de aula. Freire (1996), diz que: “o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros” (p. 59).

Quando a comunidade se dispõe a colaborar com a gestão democrática essa parceria visa uma educação de qualidade para todos. Daí, a necessidade de órgãos dentro da escola para compartilhar as mais diversas situações que possam vir a acontecer. Dentre essas instâncias de participação podemos citar:

### **1.3.1 Associação de Pais e Mestres**

A Associação de Pais e Mestres (APM) caracteriza-se como um órgão que visa colaborar no encaminhamento de ações que potencializem a integração da família com a escola. É importante considerar que a constante revitalização da APM passa pela garantia efetiva de condições dignas de funcionamento das escolas e pelo redimensionamento de seu papel, tomando decisões que propõe medidas, visando à otimização do ensino e da integração escola comunidade. A participação dos pais na vida escolar dos filhos é importante, pois, quando não se acompanha tal processo fica difícil avaliar a qualidade do ensino oferecido e, assim poder buscar melhorias (PARO, 2000).

O funcionamento desse órgão colegiado tem como finalidade colaborar no encaminhamento de várias ações que objetivam potencializar os processos educativos.

### **1.3.2 Grêmio Estudantil**

O Grêmio Estudantil é um órgão que visa agregar os alunos da Educação Básica, inserindo-os no processo de discussão e deliberação das ações definidas pela escola. Configura-se, em um importante espaço de democracia e ensino para a organização estudantil nas instituições. Embora sendo um dos principais segmentos da comunidade escolar, o aluno tem sido sistematicamente excluído do processo de discussão e deliberação no âmbito das ações político-pedagógicas implementadas na escola. É preciso, no entanto, resgatar esse ator social no processo de decisões colegiadas e participativas na unidade escolar.

Como diz Lück (2010)

Considerando que a educação tem por objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício e cidadania e que este exercício é intimamente dependente da capacidade de assumir liderança diante das problemáticas sociais, envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar (p. 48).

Numa perspectiva democrática, as escolas precisam encontrar formas de contribuir para a mobilização e organização dos alunos, visando levá-los a perceberem os diversos espaços educacionais que existem na sociedade como um todo e, em particular, em seu interior.



### 1.3.3 Conselho de Classe

Outro importante órgão escolar que pode contribuir para a democratização da gestão escolar é o conselho de classe. É importante ressaltar que, numa perspectiva mais crítica do trabalho pedagógico, esse órgão não deve encontrar-se apenas ao final do bimestre e, muito menos, do ano. O ideal é que ele se reúna sempre que a aprendizagem de um grupo de alunos mostrar a necessidade de ser discutida.

Outro aspecto a ser destacado diz respeito à importância dos resultados das discussões realizadas nos Conselhos de Classe ser compartilhados pelos vários grupos neles interessados. Desse órgão certamente os interessados são: os estudantes, por eles terem o direito de conhecer melhor o próprio processo de ensino-aprendizagem do qual são sujeitos; os pais e ou responsáveis, visto que também devem compartilhar a tarefa de educar seus filhos, devendo participar do trabalho da escola; os professores, que devem avaliar permanentemente sua própria prática pedagógica, visando transformá-la e os gestores, por necessitarem de diversos elementos capazes de subsidiar constantemente a melhoria e a avaliação da gestão da escola para torná-la, de fato, democracia.

Para Gayotto (2003 apud LÜCK, 2010) “essa influência, na escola, dá-se a partir da mobilização dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada, em torno das responsabilidades educacionais, para, mediante seu esforço e capacidade de realização, garantirem a efetividade do trabalho educacional” (p. 96).

O Conselho de Classe é um órgão, se bem organizado, estimula a vivência democrática e permite a expressão do ponto de vista de todos, em relação à aprendizagem dos alunos. Por isso, os aspectos a serem avaliados durante sua realização devem abranger as práticas desenvolvidas pelos docentes em sala de aula, bem como o trabalho produzido pela escola como um todo.

Alguns aspectos que podem ser avaliados, coletiva e democraticamente, durante as reuniões do conselho são as relações estabelecidas entre professores e alunos; os próprios alunos, alunos e coordenadores; alunos e gestores; pais, professores, coordenadores e gestores etc.; sucessos e dificuldades quanto à aprendizagem dos conteúdos; aproveitamento e organização dos espaços e tempos pedagógicos; planejamentos didáticos; diversidade de metodologias de ensino utilizadas em sala de aula e processo avaliativo adotado pelos professores.

### **1.3.4 Representantes de Turma**

Essa organização é um fator decisivo para assegurar sua participação em diversos espaços internos e externos da escola. Por isso, é importante estimular desde cedo a participação dos alunos em órgãos que discutem seus interesses e oportunizem a formulação e o atendimento a suas reivindicações. Lück (2010) afirma que

O trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. (p. 20).

Os representantes de turma são escolhidos pelos próprios colegas, em cada sala de aula, e devem reunir-se periodicamente. Essas reuniões podem contar com a participação de um professor-orientador, cuja atuação deverá pautar-se em princípios democráticos. Fundamentalmente, o professor deve colaborar para a superação de eventuais dificuldades que os alunos venham a enfrentar na organização e funcionamento do conselho em destaque.

### **1.4 A Coordenação Pedagógica na escola pública: algumas considerações**

A presença do coordenador pedagógico no ambiente escolar contribui de forma significativa com o trabalho da equipe gestora. Geglio (2008) afirma que “o coordenador pedagógico exerce um relevante papel na formação continuada do professor em serviço, e esta importância se deve à própria especificidade de sua função, que é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição” (p. 115).

Nesse contexto, faz-se necessário determinar uma identidade a esse profissional, que desenvolve um trabalho pedagógico que atende a todos da comunidade escolar. Nesse sentido, Piletti (1998), aponta as principais atribuições do coordenador pedagógico, listadas em quatro dimensões

a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação; b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional; c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo; d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades,

procurando auxiliá-los na prevenção e solução dos problemas que aparecem (p. 125).

Esse acompanhamento do coordenador pedagógico no trabalho do professor enriquece suas atividades pedagógicas e contribui para o bom andamento da escola. Pois, a troca de experiências faz com que todos fiquem motivados a por em prática tal exercício sugerido. E assim, realiza um trabalho que atende aos professores e a escola como um todo. Visando a aprendizagem dos alunos.

O coordenador pedagógico é percebido como um educador que precisa, no exercício de sua função, produzir a articulação entre os professores. Porém Placco e Souza (2010)

[...] o que se observa é um profissional que não consegue encontrar espaço de atuação, nos âmbitos físicos e material (tempo, local, material, acesso a todos os professores etc.) ou como disponibilidade interna e motivação (predisposição, competência, confiança, desejo etc.) para desenvolver a ação de coordenar que, como o próprio nome diz, implica articular vários pontos de vista ou atividades em direção a um objetivo comum, que, neste caso, equivale a práticas mais efetivas e melhor qualidade do ensino e da aprendizagem (p. 48).

A coordenação pedagógica executa as mais diversas funções dentro da escola, dentre elas: atender pais e alunos, acompanhar o planejamento pedagógico junto aos professores, organizar diversos eventos e outros mais. Nesse sentido, muitos não aceitam ser coordenador pedagógico, outros desistem e decidem voltar pra sala de aula devido a essas responsabilidades que surgem no ambiente escolar e, os desviam da função de coordenar junto aos professores. Os mesmos contribuem para que o trabalho do coordenador pedagógico aconteça dessa maneira, pois, em alguns casos os próprios professores estão sempre pedindo algo que não é função do coordenador pedagógico.

Para Dubar (1997 apud PACCO; ALMEIDA, 2012)

[...] a identidade profissional se constitui no trabalho, no cotidiano, observa-se que o coordenador pedagógico acentua em suas atividades as dimensões relacionais e articuladoras, dimensões valorizadas por ele e pelos demais na escola, definidoras do modo como ele próprio define e como é definido pelos outros de suas relações. Nesse sentido, ao assumir atribuições diversas e por vezes contraditórias, revela uma identidade de solucionador de problemas, “apagador de incêndios”, recebendo em contrapartida, demandas a elas relacionadas num movimento dialético de atribuição e pertença, base da constituição de sua identidade profissional (p. 17).

Portanto, o coordenador pedagógico de uma escola precisa ser o profissional mediador dos trabalhos desenvolvidos pelos professores, e que seu cotidiano escolar não seja repleto de situações emergentes e pontuais, que preencham o seu dia a dia (CAMPOS; ARAGÃO, 2012).

A função do coordenador pedagógico precisa ser definida com o objetivo de realizar um trabalho pedagógico somente direcionado aos professores. E que, assim como a dos professores que a formação continuada seja constante, que tenha algo que motive o coordenador pedagógico. A realidade é meio frustrante, pois a grande maioria relata a substituição de professores como um empecilho para que possa dar continuidade a um trabalho já iniciado, enquanto poderiam está dando um suporte pedagógico aos docentes, estão com uma ou mais turmas sem professor.

Assim, fica visível a dificuldade do coordenador pedagógico concluir um trabalho, visto que a prioridade está nas mais diversas situações que venham acontecer no ambiente escolar. E, o acompanhamento pedagógico, as reuniões, os debates ficam em segundo plano. A verdade é que na escola não tem uma pessoa que resolva esses “probleminhas” e, sobra para o coordenador pedagógico.

Campos e Aragão (2012) afirmam que “mesmo considerando essa “condição tarefaira” da função do coordenador pedagógico, é necessário que se coloque em discussão a natureza de sua atuação e o desenvolvimento de seu papel na escola” (p.38).

O maior desafio do coordenador pedagógico talvez seja encontrar sua identidade profissional dentro da escola e, também delimitar sua área de atuação. Pra que isso aconteça é necessário que todos se conscientizem da verdadeira função desse profissional dentro da escola para que haja um trabalho em busca dessa identidade. Na qual seja definido as atribuições, para que possa tornar o ambiente escolar propício ao desenvolvimento da aprendizagem.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

Neste estudo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa que teve como objetivo identificar como os princípios da gestão democrática podem colaborar com o trabalho da coordenação pedagógica.

Como diz Oliveira (2007), a pesquisa qualitativa é um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou sua estruturação.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso, pois este, na pesquisa qualitativa, destaca a natureza do seu delineamento como metodologia de investigação.

Para Yin (2005) estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos. Portanto, é fundamental conhecer o que se aprende ao estudar o caso, sendo necessário um estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular, o que leva a entender sua atividade dentro de importantes circunstâncias.

Lüdke e André (1986) enfatizam as características do estudo de caso como estudos que partem de alguns pressupostos teóricos iniciais, mas procuram manterem-se constantemente atentos a novos elementos emergentes e importantes para discutir a problemática em questão. Diante do exposto, entendemos o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa relevante no processo educativo, onde será abordada uma pesquisa de campo com todos envolvidos no processo educativo.

A pesquisa foi realizada em uma escola pública do Distrito Federal, situada em São Sebastião. A escola atende 1.094 (mil e noventa quatro) alunos distribuídos nos turnos matutino e vespertino. É composta por 19 salas de aulas: 2 (duas) turmas de Educação Infantil e 32 (trinta e duas) turmas de Ensino Fundamental divididas em: 5 (cinco) turmas de 1º anos, 4 (quatro) turmas de 2º anos, 7 (sete) turmas de 3º anos, 8 (oito) turmas de 4º anos, 8 (oito) turmas de 5º anos e 1 (uma) turma de Deficiência Múltipla e 2 (duas) salas destinadas à Escola Integral.

A escola em relação à estrutura física, é constituída por 1 (uma) sala de múltiplas funções, 1 (uma) sala dos professores, 1 banheiro feminino para funcionários, 1 banheiro masculino para servidores, 2 salas da direção, 1

secretaria, 1 depósito pedagógico, 1 laboratório de informática, 1 sala de recurso, 1 sala da Equipe Especializada de Apoio à Aprendizagem (EEAA), 1 cozinha e depósito de merenda, 1 sala dos servidores, 2 banheiros dos servidores, 1 depósito de material de limpeza, 1 elevador, 2 banheiros adaptados, 2 banheiros femininos para as crianças, 2 banheiros masculinos para as crianças, 1 laboratório de ciências, 1 pátio interno, 1 pátio externo, 1 guarita, 1 parque, 1 estacionamento interno.

A escola é nova, mas necessita da revitalização de alguns espaços. Os banheiros precisam de reparos, o bebedouro da parte superior necessita ser reativado e precisa de outro adequado aos alunos cadeirantes. O laboratório de informática necessita de instalação elétrica ideal para o bom funcionamento dos computadores, os muros estão pichados, e ainda é necessário realizar uma terraplanagem para construir uma quadra de esportes. O parquinho está com brinquedos danificados e o elevador precisa ser consertado.

De acordo com os dados disponíveis no site do Ministério da Educação (MEC), em relação ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a escola possui a nota de 5,5, considerado um bom rendimento, apesar de ainda apresentar distorções de fluxo.

Como exposto, apesar do trabalho pedagógico realizado nos anos anteriores, ainda é preciso alfabetizar alunos que já se encontram no 5º ano, o que é um desafio para a atual equipe de escola. É necessário um trabalho direcionado a esses alunos que não possuem saberes mínimos para o ingresso ao 6º ano do Ensino Fundamental de nove anos.

Assim, a Proposta Pedagógica da escola tem como objetivo principal oferecer aos educandos oportunidade de construção de conhecimentos significativos, vivenciando valores éticos, visando assim à construção de uma instituição educacional como espaço educativo e de vivências sociais.

Para a coleta dos dados da pesquisa foi selecionado o questionário. Segundo Cervo e Bervian (2002), “o questionário é a forma mais usada para coleta dados, é um documento contendo uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidos pelos sujeitos e na ausência do investigador” (p. 48).

O questionário aplicado nessa pesquisa teve o objetivo de identificar os desafios enfrentados pela coordenação pedagógica em relação ao planejamento pedagógico com os professores de forma a que se possa analisar como os

princípios da gestão democrática podem colaborar para o bom andamento da escola.

O questionário contou com questões abertas e fechadas e foi aplicado a equipe gestora (diretora e vice-diretora), 02 coordenadores pedagógicos da escola e 10 professores, pois são eles que estão à frente do processo que busca construir um ambiente escolar que ofereça aos educandos oportunidade de construção de conhecimentos significativos.

A coleta de dados que ocorreu no mês de março de 2013. Devido à transição de professores, não foi possível reuni-los para aplicação do questionário. Eles foram abordados individualmente e receberam explicações acerca da importância do mesmo. Todos foram prestativos ao responder o questionário, me devolvendo no mesmo dia.

O questionário aplicado foi composto por 06 questões, (sendo 03 questões abertas e 03 questões fechadas), sendo que todos os participantes da pesquisa responderam a um mesmo questionário.

### **CAPÍTULO III - ANÁLISE DE DADOS**

Este trabalho buscou analisar como a gestão democrática articula o trabalho da coordenação pedagógica no cotidiano escolar, visando assim uma relação de ensino/aprendizagem significativa.

Nesta etapa do trabalho, será apresentada uma análise dos resultados e interpretação dos mesmos, após a aplicação do questionário, instrumento de pesquisa escolhido para a coleta de dados que foi aplicado à equipe gestora, coordenadores pedagógicos e professores de uma escola pública localizada em São Sebastião-DF.

O questionário foi aplicado à equipe gestora, coordenadores pedagógicos e professores. Dos 14 (catorze) participantes 02 são do sexo masculino, e 12 (doze) do sexo feminino. Sendo que, 02 atuam no magistério até 03 anos, 04 atuam no magistério entre 06 e 10 anos e, 08 atuam no magistério há mais de 11 anos.

A primeira questão perguntou aos participantes o que é Gestão Democrática. No grupo dos professores, todos os respondentes acreditam que a característica principal da Gestão Democrática seja a participação da comunidade escolar na tomada de decisões de assuntos que interferem no bom desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem.

Na visão de Paro (2012),

As vantagens de uma administração escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente (p. 214).

Assim, fica claro como a comunidade escolar pode contribuir na construção de um modelo de administração escolar que respeita as particularidades da comunidade em que está inserida.

Os coordenadores pedagógicos veem a gestão democrática como um novo modelo para gerir as instituições escolares oportunizando a comunidade escolar de escolher seus gestores, dando autonomia aos mesmos.

A escolha do profissional para assumir o cargo de diretor é um traço da administração escolar que precisava passar por mudanças. Ter esse cargo preenchido por indicação política, por muitas vezes comprometia o trabalho educacional desenvolvido, considerando o risco de promover pessoas que não



conhecem as características do público atendido naquela unidade de ensino, conforme afirma Ferreira (2001),

As eleições diretas para diretores têm sido, historicamente, umas das modalidades tidas pelos movimentos sociais e, particularmente, pelo movimento de professores como uma das formas mais democráticas, apesar de se apresentar também como uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da gestão (p. 84).

A adoção da eleição direta para diretor escolar por si só não garante a democratização da gestão da escola, mas é certamente uma ação significativa para alcançar a autonomia escolar. Ao compreender a importância que a autonomia tem para a gestão escolar, o diretor deve articular estratégias que promovam a participação da comunidade em um trabalho coletivo e democrático.

A equipe gestora acredita que na gestão democrática há transparência administrativa e respeito às opiniões. Nesse sentido, Paro (2011) afirma que

Trata-se, portanto, das medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades (p. 15).

E, quando a comunidade percebe esse reconhecimento por parte da equipe gestora, o trabalho cotidiano rende, uma vez que, ambas as partes estão compartilhando as tarefas.

A segunda questão perguntou aos participantes qual o papel do coordenador pedagógico na Gestão Democrática. Para sete dos professores que responderam ao questionário, o papel do coordenador pedagógico é sentar junto com os professores e planejar. Campos e Aragão (2012) afirmam que cabe ao coordenador a função de priorizar o tempo de seu trabalho na escola para o desenvolvimento de ações pedagógicas planejadas intencionalmente tendo em vista a formação docente. Porém, devido às inúmeras atividades associadas ao papel do coordenador pedagógico, fica difícil priorizar o planejamento das atividades pedagógicas.

Os coordenadores pedagógicos acreditam no papel de formadores e auxiliar os professores nos planejamentos didáticos e, segundo Geglio (2003),

É importante que o coordenador pedagógico concretize sua ação no acompanhamento das atividades dos professores em sala de aula,

pois isto lhe dá oportunidade de discutir e analisar os problemas decorrentes desse contexto, com uma perspectiva diferente e abrangente. É ele quem, num espírito de parceria e coletividade, conduz o processo, participa, discute, ouve, orienta, propõe, informa, assume e partilha responsabilidades com os professores, indica ações, enfim, exerce uma posição natural de liderança, de autoridade (p. 118).

O trabalho do coordenador pedagógico exige criatividade no planejamento das atividades, visando o desenvolvimento das tarefas em sala de aula para promover a aprendizagem dos alunos.

A equipe gestora concorda com os professores e coordenadores pedagógicos e acrescenta que devem estimular a troca de experiências e o trabalho em grupo e, segundo Campos e Aragão (2012),

O coordenador tem como núcleo de seu trabalho a discussão, a implementação e a avaliação do que é considerado pedagógico. Precisa do outro para que seu trabalho ganhe visibilidade e sustentação. Não há no trabalho de coordenação que seja realizado na individualidade. É no coletivo que o que o coordenador encontra espaço para a realização de suas funções. Fazer junto pode ser um dos segredos da qualificação da atuação do coordenador (p. 41).

Articular ações pedagógicas é um dos objetivos do coordenador pedagógico. Certamente esta é uma tarefa que ele não pode realizar sozinho e sem respeitar o público atendido. As reuniões coletivas são espaços que o professor tem a liberdade de expor suas angústias, dificuldades e habilidades. A partir dessas manifestações o coordenador deve organizar um plano de trabalho que não se distancia dos problemas pontuais de escola e dessa forma há mais chances de garantir a aprendizagem do aluno.

A terceira questão perguntou aos participantes se eles concordam com as funções atribuídas ao coordenador pedagógico e por quê. Os professores disseram que os coordenadores pedagógicos são uns verdadeiros “tapa buracos”, fazendo de tudo um pouco. E, sentem falta de um acompanhamento de caráter pedagógico. Fernandes (2009) considera que, no cotidiano escolar, diversas ações são empurradas ao coordenador, as quais, maioria das vezes, não representam sua real atribuição, sendo de responsabilidade de outros agentes educacionais.

Na opinião dos coordenadores pedagógicos e da equipe gestora, são muitas as atividades que se o coordenador pedagógico não fizer outra pessoa não faz. E, sentar para planejar junto com o professor fica sempre “para depois”. Sem contar

nas substituições que surgem repetidamente, impedindo que o coordenador pedagógico exerça sua função.

De acordo com Araújo e Mundim (2012),

Embora o papel do coordenador pedagógico, como agente das mudanças qualitativas a serem desencadeadas no interior das escolas esteja recorrente enfatizado nas propostas educativas, entendemos que este ainda carece de uma identidade profissional que o caracterize nesta perspectiva de atuação (p.165-166).

Observando o cotidiano dos coordenadores pedagógicos, é visível como a quantidade de componentes na equipe gestora não é o suficiente para atender as demandas da rotina diária, além das emergências que surgem esporadicamente. Como, por exemplo, professores de licença para tratamento de saúde.

A quarta questão pediu aos participantes que marcasse o que faz parte da realidade escolar em relação ao trabalho do coordenador pedagógico.

Tabela 01 – O cotidiano do coordenador pedagógico no ambiente escolar.

Variáveis	Frequência
O coordenador pedagógico planeja junto com os professores.	06
O coordenador pedagógico faz um pouco de tudo.	09
Não tem coordenador pedagógico na sua escola.	00

Fonte: Estudo de caso

Conforme os dados da tabela 1 dos 14 (catorze) respondentes, 09 (nove) afirmam que o coordenador pedagógico faz um pouco de tudo. E, 06 (seis) respondentes acham que o coordenador pedagógico planeja junto com os professores. Esses dados nos leva a acreditar nos estudos já existentes referente ao trabalho do coordenador pedagógico.

Geglio (2003), diz que é importante que o coordenador pedagógico concretize sua ação no acompanhamento das atividades dos professores em sala de aula. Para o coordenador pedagógico, é importante que ele mantenha esse atendimento ao professor regente a fim de identificar problemas pontuais do trabalho pedagógico.

O coordenador pedagógico, enquanto mediador na formação continuada do professor pode promover a atualização do conhecimento teórico do educador e

oferecer a este profissional a chance de remodelar suas dinâmicas em sala de aula. O coordenador realiza um trabalho de investigação, preparo e motivação. Deve estar atento as atualidades pedagógicas e junto com o professor regente identificar o que melhor se aplica ao perfil da sua turma.

A formação continuada não é uma prática apenas conteudista, mas sim de autoavaliação que o professor pode fazer sobre suas concepções.

A quinta questão pediu que os participantes marcassem o que pra eles, não é função do coordenador pedagógico.

Tabela 02 – Importância do coordenador pedagógico no cotidiano escolar.

Variáveis	Frequência
Fiscalizar os professores (nas atividades pedagógicas, horários etc.)	07
Acompanhar os professores em suas atividades de planejamento, docência e avaliação.	00
Atender pais/responsáveis	09
Substituir professores.	08

Fonte: Estudo de caso

Conforme a Tabela 2, dos 14 (catorze) respondentes, 09 (nove) acreditam que atender pais/responsáveis não é tarefa do coordenador; 08 concordam que substituir professores não é função do coordenador pedagógico e 07 acreditam que fiscalizar os professores (nas atividades pedagógicas, horários etc.) também não é função do coordenador pedagógico.

Observando esses dados percebemos que as atividades de caráter administrativo algumas vezes são executadas pelo coordenador pedagógico, apesar de não ser de sua competência. Conforme Geglio (2003), enquanto o professor, o diretor, o secretário e os demais funcionários da escola possuem atividades específicas, o coordenador pedagógico se vê efetuando múltiplas tarefas que, objetivamente, não lhe dizem respeito.

O cotidiano do coordenador pedagógico é repleto de atividades que geralmente é motivo para o professor não querer atuar na coordenação pedagógica. Pois, o alvo principal que é o aprendizado do aluno na verdade não tem prioridade. Os afazeres da rotina escolar são tantos que os deixam desanimados de exercer tal

função.

A sexta questão perguntou aos participantes o que é tarefa do coordenador pedagógico.

Tabela 03 – Atividades exercidas pelo coordenador pedagógico.

Variáveis	Frequência
Buscar diferentes estratégias para melhorar aprendizagem do aluno.	10
Solucionar assuntos administrativos.	00
Acompanhar os professores no desenvolvimento dos projetos pedagógicos.	11

Fonte: Estudo de caso

Conforme a Tabela 3, dos 14 (catorze) respondentes; 11 concordam que acompanhar os professores no desenvolvimento dos projetos pedagógicos é tarefa do coordenador pedagógico e 10 acreditam que buscar diferentes estratégias para melhorar aprendizagem do aluno é tarefa do coordenador pedagógico.

De acordo com o resultado fica claro como os professores sentem necessidade de apoio pedagógico. Geglio (2003), diz que a importância do coordenador pedagógico se deve à própria especificidade de sua função, que é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, pois as diversas atividades que o coordenador pedagógico exerce, o impede que esse planejamento pedagógico aconteça.

A escola é um espaço dinâmico onde ocorrem simultaneamente diversas atividades. Em geral, o coordenador pedagógico é o profissional que observa esses acontecimentos. Cabe ao coordenador elaborar seu próprio planejamento para que seu trabalho de acompanhamento pedagógico não fique comprometido e ineficiente.

Existe a necessidade do grupo de professores reconhecerem o significado da coordenação pedagógica e assim destituí-lo de tarefas que não são de competência do coordenador.

De acordo com a pesquisa, percebe-se a importância de valorizar a função do coordenador pedagógico na escola. Para isso é necessário que sejam oferecidas condições para que ele desenvolva suas atividades do dia-a-dia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar como os princípios da gestão democrática podem colaborar com o trabalho da coordenação pedagógica de forma que este contribua para a aprendizagem do aluno.

A democracia deve estar presente em todos os espaços da escola desde sua organização como instrumento responsável pela sistematização de um saber historicamente acumulado até a gestão da sala de aula, quando consideramos o trabalho docente ali realizado, intermediado pelo coordenador pedagógico. No âmbito da sala de aula, a democracia pode concretizar-se, por exemplo, pela abordagem dada pelo professor aos conteúdos de ensino, articulando-os à experiência e ao meio sociocultural dos alunos. A gestão democrática da escola não deve ser vista apenas em nível da escolha de seus gestores pelo voto direto. E, sim como um trabalho contínuo e coletivo.

A participação da comunidade no planejamento e avaliação do trabalho pedagógico, a autonomia delegada pela lei pode transformar-se em um trabalho de reconhecimento de autonomia, tendo como referência as práticas desenvolvidas pelos gestores. No processo dessa autonomia, a escola enfrenta conflitos diversos, que são decorrentes de diferentes interesses e posicionamentos de seus vários grupos e devem ser bem administrados pelos mesmos.

Democratizar a gestão da escola não é uma tarefa fácil, implica em criar condições para convivência democrática, por meio da expressão dos diversos pontos de vista de seus representantes e da participação de todos os segmentos nas tomadas de decisão da escola. Para o alcance desse objetivo, é necessário que todos assumam seu papel. Todas as funções dentro da escola precisam ser definidas visando à aprendizagem dos alunos. O coordenador pedagógico tem papel fundamental no exercício da gestão democrática, nesse sentido precisa que sua identidade seja definida.

No que diz respeito ao planejamento realizado com os professores, o grande desafio do coordenador pedagógico é contornar as ocorrências emergenciais que exigem a substituição do professor regente e ainda reduzir a execução de tarefas que não são de teor pedagógico, como tirar cópias e resolver assuntos administrativos.

Em busca de promover a aprendizagem dos alunos é de relevante importância que a condução do processo educativo não esteja centralizado em uma pessoa apenas, neste caso o diretor. O coordenador pedagógico como integrante da equipe gestora, pode auxiliar na mediação entre o grupo de professores e direção escolar. Além de contribuir elaborando pautas que tornem os encontros de coordenação pedagógica coletiva mais eficientes porque tratam de assuntos pontuais da realidade da escola.

A construção do projeto político pedagógico da escola não pode ser feita por uma pessoa, e sim pelos vários segmentos que dela fazem parte. Seu processo de elaboração, implementação e avaliação sofre influências diversas do meio social no qual a escola está inserida, de forma que os gestores precisam estar atentos para lidar democraticamente com os conflitos dele decorrentes. Assim, a gestão democrática não deve ser encarada como algo “fechado”, e sim como um objeto importante a ser alcançado pelo sistema educacional como um todo, visando contribuir para a superação de posturas autoritárias ou individualistas, que acabam por reforçar desigualdades sociais e econômicas.

Vivemos em uma sociedade formada por diferentes etnias, grupos e culturas, por variados grupos de migrantes que entram em contato formando novas e diferentes relações sociais. Entretanto, a convivência entre grupos diferenciados nos planos sociais e culturais, muitas vezes, é marcada pelo preconceito e pela discriminação. Um dos grandes desafios da escola é construir e desenvolver o convívio democrático. Nesse sentido, a escola deve ser um local onde se aprende que é possível a coexistência, em igualdade, dos diferentes. Esse trabalho se dá a todo instante e é baseado na tolerância, no respeito aos direitos humanos e na noção de cidadania compartilhada por todos e o coordenador pedagógico conta com a articulação da gestão democrática para a realização dos projetos que são de suma importância para o aprendizado dos alunos.

Como é dever da escola, trabalhar a identidade do aluno e sua participação no meio social, a gestão democrática conta com os coordenadores pedagógicos para desenvolver projetos educativos buscando assim conscientizar e ampliar os conhecimentos dos alunos e da comunidade nas diferentes áreas, tais como: prevenção de doenças, meio ambiente, cuidados no trânsito, bullying, projetos

literários e outros. Assim, a escola propicia a participação da comunidade na realidade escolar do seu filho.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Laurindo Ramalho de; Placco, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico e o atendimento à diversidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 42/2003 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério de Educação. **LDB - Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**/Naura Syria Carapeto Ferreira (org.). – 3. Ed.- São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa** / Paulo Freire. – São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura).

GEGLIO, P. C. (2003) **O papel do coordenador pedagógico na formação do professor em serviço**. \_In: PLACCO, V. M. N. S e ALMEIDA, L. R. (org.). O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. São Paulo: Loyola, 2003, p. 113-119)

\_\_\_\_\_. **O papel do coordenador pedagógico na formação do professor em serviço**. In: PLACCO, V. M. N. de S., ALMEIDA, L. R. O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. 5. Ed. São Paulo, Loyola, 2008.

GRACINDO, Regina Vinhais & KENSKI, Vani Moreira. Gestão de sistemas educacionais: a produção de pesquisa no Brasil. In: WITTMANN, Lauro Carlos e Gracindo, Regina Vinhais (coords). **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997**. Brasília: Anpae; Campinas: Autores associados, 2001.

GROSBAUM, Marta Wolak. **Progestão: como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola?**, módulo IV/ Marta Wolak Grosbaum, Claudia Leme Ferreira Dias; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. – Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar** / Heloísa Luck. 6. Ed. –Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. – (Série Cadernos de Gestão; 4).

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa?** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PARO, Vitor Henrique, 1945 – **Gestão democrática da escola pública** / Vitor Henrique Paro. – 3. Ed. – São Paulo: ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**/ Vitor Henrique Paro. – São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica** / Vitor Henrique Paro. – 17. ed. ver. E ampl.- São Paulo: Cortez, 2012.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA, Laurindo Ramalho de (Orgs). **O coordenador pedagógico: provocações e possibilidades de atuação**. São Paulo, Edições Loyola, 2012.

PILETTI, N. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

SOUSA, José Vieira de. **Políticas de educação no Distrito Federal: evolução e perspectiva** / José Vieira de Sousa (organizador) – Brasília: Faculdade de Educação /Universidade de Brasília; Liber Livro, 2012.

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica** – Rio de Janeiro: Wak Ed., 2009.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Ilma P. Alencastro (org). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. – Campinas, SP: Papirus, 1995. – (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE 1

### Questionário

Universidade de Brasília – UnB  
Escola de Gestores  
Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do Curso de Pós-graduação em Coordenação Pedagógica, que tem como objetivo identificar como os princípios da gestão democrática podem colaborar com o trabalho da coordenação pedagógica de forma que este contribua para a aprendizagem do aluno. Sua participação é extremamente valiosa para que essa pesquisa tenha êxito.

Desde já agradeço pela colaboração!

Maria da Glória Sousa Santos  
dagloria89@gmail.com

#### 1. Perfil

Nome:(opcional)

---

Sexo:

Masculino ( )    Feminino ( )

Tempo de atuação no magistério:

- ( ) Até 3 anos
- ( ) Entre 4 e 5 anos
- ( ) Entre 6 e 10 anos
- ( ) Mais de 11 anos

Marque a função exercida por você na gestão democrática:

- ( ) Diretor (a)
- ( ) Vice-diretor (a)
- ( ) Coordenador (a) pedagógico (a)
- ( ) Professor (a)

#### 2. O papel do coordenador pedagógico na gestão democrática

##### 2.1. Para você o que é Gestão Democrática?

---

---

2.2. Em sua opinião, qual o papel do coordenador pedagógico na gestão democrática?

---

---

2.3. Você concorda com as funções atribuídas ao coordenador pedagógico? Por quê?

---

---

2.4. Marque o que faz parte da sua realidade escolar:

- ☐ O Coordenador pedagógico planeja junto com os professores.
- ☐ O coordenador pedagógico faz um pouco de tudo.
- ☐ Não tem coordenador pedagógico na escola.

2.5. Para você, o que não é função do coordenador pedagógico:

- ☐ Fiscalizar os professores (nas atividades pedagógicas, horários etc.);
- ☐ Acompanhar os professores em suas atividades de planejamento, docência e avaliação.
- ☐ Atender pais/ responsáveis;
- ☐ Substituir professores.

2.6. O que é tarefa do coordenador pedagógico:

- ☐ Buscar diferentes estratégias para melhor aprendizagem do aluno.
- ☐ Solucionar assuntos administrativos
- ☐ Acompanhar os professores no desenvolvimento dos projetos pedagógicos.

Caso queira acrescentar algo, fique à vontade.

---

---

Obrigada!